

Д. В. Холкин

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

D. V. Holkin

How to use the practice of management consulting in higher education

The author examines the problem of the necessity of the professional audit and consulting in higher education and the assistant that professional consultant can render to the higher education institute.

Иммануил Кант писал: «Два человеческих изобретения можно считать самыми трудными: искусство управлять и искусство воспитывать». Если рассматривать воспитание как составляющую педагогической деятельности, то проблемы управления в высшей школе представляются еще более трудными, а значит и интересными.

Во многом поэтому в 2003 году я включился в работу по проекту «Диссеминация передового международного опыта управления университетами». Просматривая публикации по вопросам управления в высшем образовании, общаясь с представителями Министерства образования и вузов, участвуя в семинарах, проходивших в рамках вышеуказанного проекта, я заметил, что происходит значительная ориентация на использование передовых наработок управленческой и консалтинговой деятельности в бизнесе. Надо сказать, что аналогичную ситуацию я наблюдал во время первых этапов реформирования электроэнергетической отрасли России. В тот период времени было совершено очень много лишних ходов, преждевременных внедрений новых методов и технологий, шагов, лишь имитирующих преобразования, управленческих ошибок. Такая практика приводит к отсутствию ожидаемого эффекта и, как следствие, к дискредитации процесса преобразований и используемых методов. Поэтому, понимая как легко «завалить» полезное начинание, попытаемся ответить на следующие вопросы:

- Созрела ли ситуация для преобразования управления в высшей школе?
- Что необходимо преобразовывать в управлении в высшей школе?

- Как надо преобразовывать управление в высшей школе?

Очевидно, ответив на эти вопросы, мы сможем лучше увидеть место управленческого консалтинга в высшей школе.

В качестве теоретической основы для анализа использовались разработки С. Никанорова (Проблемы развития консалтинга и пути их решения), С. Чернышева (Смысл, Корпоративное предпринимательство: от смысла к предмету), Ф. Глазла и Б. Ливехуда (Динамичное развитие предприятия). Выводы из моего собственного предыдущего консультационного и управленческого опыта я тоже счел уместными и полезными.

Чтобы ответить на поставленные выше вопросы в заданном ключе, необходимо последовательно проделать следующее:

- Определить зависимость между состоянием властных отношений, потребностью в преобразованиях и потребностью в расширении компетентности и актуализации консультационных отношений.
- Определить универсальное пространство для идентификации ситуаций, требующих преобразований.
- Провести анализ состояния управления в высшей школе на предмет выявления и идентификации наличествующих ситуаций преобразований.
- Задать направления и методы работы консультанта.

Смысл консалтинга¹

С системной точки зрения **консалтинг** может быть определен как конкретная организационно-экономическая форма отношений в

¹ Эта глава написана на основе работ С. Никанорова.
© Д. В. Холкин, 2004

области организационного управления. Консалтинг создает идейную, методологическую, теоретическую, информационную, техническую, правовую и этическую базу систем организационного управления и процессов их создания, совершенствования и развития.

Сложившиеся в настоящий момент времени формы консалтинга являются частным видом консультационных отношений, которые используются в области организационного управления и являются одним из способов соединения власти и компетентности. Определение отношения между властью субъекта и его компетентностью опирается на определение властных отношений и определение компетентности.

Властные отношения — один из видов субъектно-объектных отношений, в которых роль объекта играет принудительно десубъективированный субъект. Субъект «обладает властью», если властные отношения, установленные им в системе субъект-субъектных отношений, позволяют ему удовлетворять его интересы в пределах получаемых им от использования властных отношений возможностей.

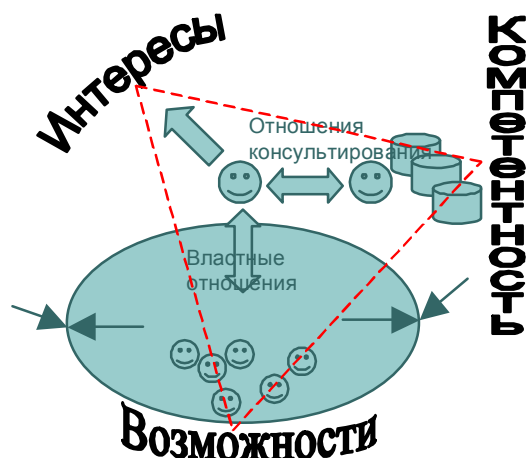
Это определение демонстрирует нам два плеча власти субъекта — интересы и возможности. Поскольку властный субъект всегда стремится к удовлетворению своих интересов, то он всегда ориентирован на приведение возможностей в соответствие с интересами. Отсюда следуют два важных свойства властных отношений:

1. Субъект, преодолевая сопротивление внешних сил, всегда стремится расширить область своих властных отношений («**экспансия власти**»).

2. Если сопротивление внешних сил не позволяет субъекту расширить область своих властных отношений, то он стремится найти равновесие с внешними силами, обеспечивая стабилизацию его властных отношений («**укрепление власти**»).

Экспансия власти и укрепление власти — это два ведущих мотива, которые толкают властного субъекта на проведение преобразований, направленных на балансирование интересов и возможностей.

Компетентность субъекта — способность субъекта поддерживать соответствие между его возможностями и его интересами. **Компетентность** — субъектноориентированный, активный, персонифицированный фрагмент накопленных обществом знаний.



Просматривая варианты соотношения власти и компетентности, можно увидеть **ситуации, когда субъект властных отношений стремится к расширению своей компетентности**. Это разновидность ситуаций характеризуется тем, что власть не обеспечена достаточной компетентностью. В этом случае власть не эффективна, а, значит, — не стабильна. Властный субъект при отсутствии конкуренции может достаточно долго подавлять возмущения системы, вызываемые нестабильным состоянием. Однако в иных условиях, в динамичной внешней среде, властный субъект находится в перманентном состоянии экспансии или укрепления власти (потребности в преобразованиях) и, соответственно, перманентно возникает ситуация потребления новой компетентности. Здесь важно заметить, что существуют и иные ситуации, когда субъект властных отношений не стремится к расширению своей компетентности.

Конечно же, властный субъект может восполнить компетентность различными способами — обучением, тренингами, рефлексией. Но широко известный психологический феномен несовместимости властного и компетентного типа личностей в психике одного лица, различие механизмов рефлексии субъектов власти и компетентности ограничивают применимость этих способов и создают универсальные предпосылки для сотрудничества властного субъекта с субъектом компетентности. Консультационные отношения являются частным случаем такого сотрудничества и основываются на профессионализации субъекта компетентности.

Таким образом, характерная для властных отношений нестабильность в условиях динамичного изменения внешней среды создает ос-

новательные предпосылки для привлечения консультантов. Если властный субъект осознает дисбаланс между интересами и возможностями (осознает потребность в преобразованиях) и не имеет способностей этот дисбаланс преодолеть (осознает потребность в расширении компетентности для проведения преобразований), то только в этом случае можно говорить о потребности в консалтинге.

Универсальное пространство ситуаций потребности в консалтинге²

Поскольку мы зафиксировали зависимость отношений консультирования от властных отношений, то для выявления всего многообразия ситуаций потребности в консалтинге необходимо классифицировать некоторым образом все многообразие ситуаций изменения властных отношений.

Для того чтобы проделать эту работу, необходимо обратиться к разработкам социологов и философов. Мне представляется, что для этих целей наиболее доведенным до практического применения является подход С. Б. Чернышева. Он, как и многие современные социологи и философы, отталкиваясь от идей Гегеля и Маркса, исходит из того, что *существует логически последовательный процесс развития человеческого общества от примитивного племенного уклада, основанного на рабстве и жизнеобеспечивающем земледелии, к различным теократиям, монархиям и феодальным аристократиям, к современной либеральной демократии и капитализму, основанному на современных технологиях. Этот эволюционный процесс не является ни случайным, ни непостижимым, даже если развивается он не по прямой и даже если усомниться, что человек становится счастливее или лучше в результате исторического прогресса* (Ф. Фукуяма).

Нет необходимости представлять здесь весь классификатор социальной деятельности, разработанный С.Б.Чернышевым. Ограничимся только теми элементами, которые могут быть интересны для рассматриваемой проблемы. Таким образом, рассмотрим четыре типа властных отношений, соответствующих четырем формам социальной деятельности:

1. Политические властные отношения основаны на типе социальной деятельности, харак-

теризующемся разделением труда, специализацией и кооперацией. Этот тип властных отношений специфичен нацеленностью властного субъекта **на процесс** (политическую борьбу), а не на результат. Появление результата является неуправляемым следствием процесса. Властный субъект находится под влиянием институтов государства: ответственности, власти, закона. Одним из характерных социумов для данного типа отношений является средневековая корпорация, которая характеризовалась номинальным подчинением центральной власти, и фактической властью на местах. Властный субъект не персонифицирован и рассредоточен.

2. Экономические властные отношения основаны на типе социальной деятельности, характеризующемся производством товаров, торговлей, ростовщичеством. Этот тип властных отношений специфичен нацеленностью властного субъекта **на результат** (экономически измеримый) и на клиента как на источник результата. Властный субъект находится под влиянием институтов рынка: права, денег, капитала. Одним из характерных социумов для данного типа отношений является бизнес-компания, которая характеризуется сильной центральной властью. Властный субъект персонифицирован и сосредоточен.

3. Предпринимательские властные отношения. Это первый постиндустриальный тип властных отношений. Состоит в связывании контрагентов властного субъекта, находящихся в разных деловых сетях, воедино, в проект для получения предпринимательского результата. Здесь властный субъект осуществляет деятельность по превращению собственных возможностей по задействованию владельцев различных ресурсов в **уникальный продукт**, который на выбранном секторе рынка оказывается монопольным. Данный тип властных отношений основан на финансовых технологиях. Властный субъект руководствуется либеральной идеологией — идеологией свободы. Одним из характерных социумов для данного типа отношений является предприятие (компания под проект), которое характеризуется сильной центральной властью, но опосредованной системой менеджмента. Напрямую власть проявляется только в момент конструирования предпринимательского проекта. Властный субъект сосредоточен, но не персонифицирован.

² Данная глава написана на основе работ С. Чернышева.

4. Корпоративные властные отношения.

Это второй постиндустриальный тип властных отношений. Состоит в создании организационных условий для **сотрудничества предпринимателей**, заинтересованных в использовании в своей предпринимательской деятельности общекорпоративного ресурса. Данный тип властных отношений основан на информационных технологиях. Властный субъект руководствуется идеологией справедливости. Одним из характерных социумов для данного типа отношений является предпринимательская корпорация, власть в которой распределена между самостоятельно функционирующими предпринимателями, выработавшими правила разрешения ресурсных конфликтов. Властный субъект рассредоточен, но персонифицирован.

Закономерная потребность в расширении компетентности (и, вероятно, актуализации консультационных отношений) возникает в процессе перехода от простых форм властных отношений к более сложным формам. Например, властный субъект, освоивший политические формы управления, в силу появления условий рыночной экономики вынужден для сохранения, а тем более для расширения власти осваивать формы экономического управления (т. е. осуществлять преобразование деятельности и системы управления). Для этого ему необходимо расширить свою компетентность в продажах, маркетинге, клиентоориентированном производстве и разработках.

Соответственно можно выделить три типовые ситуации потребности в консалтинге:

1. Освоение экономического типа властных отношений.
2. Освоение предпринимательского типа властных отношений.
3. Освоение корпоративного типа властных отношений.

Необходимо отметить, что все остальные ситуации потребности расширения компетентности либо являются частным случаем указанных трех типов, либо выходят за границы пространства, выбранные для рассмотрения.

Пространство ситуаций потребности в консалтинге в высшей школе

Развернем предложенный подход на фактуре состояния управления в высшей школе.

Политический тип властных отношений

Значительная доля учреждений высшей школы демонстрирует преимущественно политические формы властных отношений, которые ассоциируются с феодальной формой организации деятельности (средневековыми корпорациями).

«Лучший из уцелевших примеров феодальной организации мы находим в университете, где каждый факультет — владения барона; профессора классифицированы и правят имеющими ученую степень ассистентами, которые составляют корпус крепостных. Феодальное владение встроено внутрь бюрократической административной структуры университета (и часто пребывает в состоянии войны с нею)» (*Тоффлер Э. Метаморфозы власти*).

«Восьмивековая история университетов свидетельствует о том, что автономия в академической деятельности — это такая же древняя реальность. Средневековые университеты с упорством защищали академические свободы своих профессоров и студентов. Тем не менее, тот тип автономии заметно отличается от того, что подразумевается под этими словами сегодня. Гарет Уильямс в своей статье по университетской автономии называет этот тип автономии «монашеским понятием университета». С его точки зрения, средневековый университет рассматривался как органическое сообщество, члены которого считали себя частью целого, намного большего, чем просто группа людей, и призванного хранить определенные истины. Члены сообщества были готовы активно заниматься распространением этих истин, делиться истинами с другими, убеждать других помочь им в этой работе материально. У этих учреждений были свои собственные цели. Они влияли на все общество, и при этом общество не могло повлиять на них. Это — идея недостижимой башни, где ученые, изолированные от всего остального мира, учатся и занимаются исследованиями и почти или вовсе не озабочены мыслью о том, чтобы применить свои знания и опыт в социально-экономической жизни» (*Князев Е. А., Таверньи К. О тенденциях изменений в государственной и институциональной политике в высшем образовании XXI века*).

Аргументы, относящиеся к тому, что в России университеты появились не в средние века, а в восемнадцатом веке и традиционно серьезно зависят от государства, не меняют сути их

деятельности и властных отношений. «Эволюция в направлении возникновения и развития государственных университетов, начавшаяся в девятнадцатом веке, заставила последних жить по логике правительственных структур. Тем не менее, это не сильно сказалось на изоляции университетов от повседневной жизни общества. Ученые занимались своими собственными делами в счастливом неведении о заботах общественной жизни. В некоторых странах академическая свобода профессоров даже закреплялась конституцией» (Князев Е. А., Таверньи К. О тенденциях изменений в государственной и институциональной политике в высшем образовании XXI века).

Принадлежность к политической форме властных отношений в высшей школе подтверждает и заметная в российских вузах проблема «слабой середины». Часто можно отметить слабый центрально-административный уровень в противовес сильным нижестоящим (факультетским) и вышестоящим (министерским) уровням.

С большой долей уверенности можно утверждать, что данный тип властных отношений характерен для так называемых классических университетов — крупных, имеющих большую историю и сильные традиции вузов. Однако данный тип организаций не исчерпывает все разнообразие встречающихся случаев.

Экономический тип властных отношений

Существуют примеры вузов, поведение которых напоминает поведение частных бизнес-компаний. «Чтобы выжить, университетам все более приходится приспосабливаться к бурным изменениям, происходящим вокруг них. Приходится пользоваться рыночными методами, особенно в прикладных исследованиях, при обучении взрослых и частично даже для своих основных программ. Неожиданно такие термины, как конкуренция, доходы, продукт, экономическая эффективность, производительность, маркетинг и другие стали появляться практически во всей литературе, посвященной университетам и колледжам» (Князев Е. А., Таверньи К. О тенденциях изменений в государственной и институциональной политике в высшем образовании XXI века).

Некоторые свойства экономического типа властных отношений демонстрирует, например, Казанский государственный технический университет (КГТУ): «...отличительной чертой

общей стратегии КГТУ является открытие филиалов в районах концентрации крупной промышленности. Рост числа студентов университета в этих районах был необычайно большим. Так как сегодня университет значительно ограничен в средствах на создание и оснащение собственных лабораторий, необходимых как для новых, так и для традиционных образовательных и исследовательских программ, руководством разработан и подписан ряд соглашений с промышленными предприятиями, согласно которым студенты-старшекурсники направляются в промышленные лаборатории, где они могут осваивать самое современное оборудование» (Морган Э., Князев Е. А. Организационная адаптация российских университетов). Подобного рода примеры сопровождаются фиксацией того, что ректор вуза обладает сильной властью.

Здесь достаточно четко прослеживается перевод организационной формы университета в бизнес-ориентированный вид и овладение экономическим типом властных отношений. Это в настоящее время более характерно для университетов, не защищенных государственным протекционизмом (частных вузов) или имеющих отраслевую привязку (промышленных вузов).

Предпринимательский тип властных отношений

Примеры овладения предпринимательским типом властных отношений в университетской среде пока единичны. Однако существуют очень показательные случаи. Рассмотрим пример создания межуниверситетского Центра микроэлектроники (ИМЕС), инициированного Лювенским университетом. «Лювенский университет весьма гордился успехами кафедры микроэлектроники. Кафедра имела вес в научных кругах и была довольно известна в бельгийской индустрии высоких технологий. Однако руководителю кафедры стало понятно, что ресурсы, которые были в их распоряжении, недостаточны для работы 120-ти его сотрудников на международном уровне. ... Среди фламандских университетов только Лювенский университет имел такое развитое до уровня международных стандартов научное направление как микроэлектроника. В данных условиях для объединения усилий по созданию межуниверситетской лаборатории микроэлектроники были пригла-

шены крупные бельгийские университеты Гента, Антверпена и Брюсселя.

Утверждалось, что это позволит им одним рывком довести свои теоретические исследования и практические ноу-хау в области микроэлектроники до уровня международных стандартов. Еще одним заманчивым аспектом в этом предложении было то, что каждый участвующий университет будет связан с ближайшим политехническим колледжем, и это позволит реанимировать связи с местной промышленностью. Вся система была призвана создать обширную сеть, исключительно выгодную не только для научных исследований, но также и для повышения ценности ее продукции на промышленных предприятиях. Единственным, но очень важным условием Лювенского университета было то, что головная лаборатория с прекрасной инфраструктурой и помещениями должна располагаться на территории его инженерного городка, а директором должен быть сотрудник Лювенского университета.

С этой стратегической концепцией мы обратились в региональное правительство, которое в то время намеревалось начать так называемую «третью индустриальную революцию для экономического возрождения». В результате переговоров мы пришли к соглашению, что правительство возьмет на себя 60 % ежегодного бюджета. Оставшиеся 40 % должны были поступать от контрактных исследований, недвижимости, малых предприятий и тренинговой деятельности.

Для Лювенского университета подобный жест означал отказ от основного сравнительного преимущества и даже от владения одной из своих наиболее преуспевающих лабораторий. Это, однако, было более чем компенсировано новыми источниками финансирования, а также гигантским расширением радиуса ее деятельности. Более того, было решено сохранить старую лабораторию на сокращенной базе с абсолютно другим фокусом, чем у нового центра IMEC.

В 1994 году IMEC начал свою работу с бюджетом в 62 млн. евро. В 2002 году он вырос до 137 миллионов. Сейчас в IMEC на базе созданных 20 малых предприятий работает 1200 сотрудников. Доля правительственных субсидий упала с 60 % до 24 %» (Тавернье К. Стратегический менеджмент в европейском контексте).

Я специально подробно выписывал этот

кейс, поскольку в его основе лежит рафинированный предпринимательский проект. Здесь происходит конструирование схемы задействования ресурсов регионального правительства, нескольких бельгийских университетов, промышленных предприятий. За счет понимания интересов правообладателей этих ресурсов властному субъекту удается организовать между ними такое взаимодействие, которое позволило ему значительно капитализировать преимущество разработок Лювенского университета в микроэлектронике. При этом Лювенский университет остался держателем схемы, т. е. имеет возможность существенно влиять на политику IMEC. Именно подобного рода социальная деятельность может быть отнесена к предпринимательской (а не создание на территории университетских кампусов коммерческих магазинов) и демонстрирует соответствующий тип властных отношений.

Корпоративный тип властных отношений

Наблюдать корпоративный тип властных отношений в настоящее время затруднительно, т.к. данная форма властных отношений еще очень нова и даже в секторе промышленных компаний еще не нашла широкого распространения. Хотя отдельные проявления нового формообразования в академическом обществе происходят:

- В определенной степени проект создания IMEC имеет черты корпоративной формы властных отношений.

- Финансирование исследований в Европейском союзе возможно только, если проект подается консорциумом нескольких университетов из разных стран и, зачастую, с участием промышленного партнера.

- Лювенский университет недавно создал ассоциацию с 11 политехническими колледжами с целью экономического роста, мобилизации новых талантов для научных исследований и, конечно, увеличения политической лоббирующей силы.

Интересно отметить, что последний пример имеет черты еще более высокого стратегического типа властных отношений. Однако рассмотрение данного типа отношений выходит за предмет настоящей статьи.

Таким образом, мы разобрали четыре идеальных типа властных отношений, присутствующих в социальном пространстве высшей шко-

лы в настоящее время. Наличие реальных примеров и анализ ситуации системы образования в мире и в России дают понимание, что движение от политической формы властных отношений к экономической, а потом предпринимательским и корпоративным формам является закономерным трендом. А значит, наметившийся переход вузов от сложившегося типа властных отношений к более сложно организованным является объективной предпосылкой для работы с консультантами по управлению.

Направления и методы работы консультанта в высшей школе

Направления преобразований

Исходя из проведенного анализа текущего состояния и динамики властных отношений в Высшей школе, в зависимости от ситуации, может быть использована одна из трех базовых стратегий преобразования:

1. Освоение экономического типа деятельности и властных отношений.
2. Освоение предпринимательского типа деятельности и властных отношений.
3. Освоение корпоративного типа деятельности и властных отношений.

При решении задачи освоения экономического типа деятельности и властных отношений необходимо делать акцент на бизнес-ориентированные методы управления: маркетинг, сбыт, закупки, клиент-ориентированное производство и разработка услуг, управление персоналом. В управлении акцент делается на централизации властных полномочий, разделении административной и академической власти, при главенстве административной, введении экономических критериев оценки эффективности. Для того чтобы осуществить такие шаги, необходима либо сильная (авторитарная) власть, либо очень серьезная проблематизация коллектива (особенно такого специфического, как академическое сообщество). К сожалению, западные рекомендации по проведению изменений организаций (разработка миссии, создание рабочих групп, инициирование самоорганизующихся структур) здесь работают очень плохо, т.к. созданы они для освоения следующей (предпринимательской) формы властных отношений. Поэтому необходимо привлекать особые методы преобразований, учитывающие уровень

развития и специфику организации. Наверное, реализация данной стратегии будет даваться в высшей школе наиболее сложно.

При решении задач освоения предпринимательского типа деятельности и властных отношений необходимо делать акцент на опосредовании властного субъекта и организации системы регулярного менеджмента, системы реинжиниринга бизнес-процессов и системы реинжиниринга цепочки добавленной стоимости. В этом случае власть для организации становится объективизированной и заложенной в системе регулярного менеджмента, построенной по принципам саморегуляции. Для действующих властных субъектов осознание механизмов перехода к такой опосредованной системе отношений дается очень сложно. Принимая идею в общем, они с трудом преодолевают передачу власти системе. Ими зачастую не осознается, что такая передача власти развязывает лидеру руки для осуществления более высокой организационной деятельности — предпринимательского конструирования. В этой стратегии наиболее существенная часть работы связана с индивидуальным развитием первого лица. Необходимо отметить, что преобладающая масса консультационных услуг, имеющих в настоящее время на рынке, относится именно к этой стратегии расширения компетентности в силу того, что эксплуатируемые консалтингом идеи, возникшие в 50-х–60-х годах двадцатого века, появились на волне эволюционного освоения бизнесом предпринимательских форм властных отношений. Данный вид властных отношений может быть построен только на фундаменте высокого уровня владения финансовыми технологиями.

При решении задач освоения корпоративного типа властных отношений основной акцент делается на формировании постоянно действующей системы принятия решений по поводу распределения общекорпоративного ресурса. Здесь наиболее актуальными будут методы управления, построенные на интерактивных коммуникациях лиц, принимающих решения, и оценке капитализации их деятельности. К сожалению, методически эта стратегия еще очень плохо проработана. Для российских условий эта стратегия может оказаться привлекательной, т.к. существует определенная близость политического и корпоративных типов властных отношений. Для многих вузов (особенно

классических университетов) такая стратегия может оказаться наиболее прорывной, однако накладывающей при этом серьезные требования на организацию и ее сотрудников. Ведь реализация данной стратегии не отменяет прохождение двух первых стратегий. Только в контексте перехода к предпринимательской корпорации эти предыдущие стратегии проходят более сложным образом. Для осуществления преобразований могут привлекаться методы внутреннего интерпренерства, реструктуризации, дивизионализации, создания стратегических альянсов. Данный вид властных отношений может быть построен только на базе высокого уровня использования информационных технологий.

Мотивация к проведению преобразований и расширению компетентности

Даже испытывая объективную необходимость проведения преобразований, властный субъект привносит в эту ситуацию субъективный фактор. Учитывая это, мы понимаем, что для инициирования процессов реформирования необходима соответствующая мотивация властного субъекта.

Можно выделить три группы властных субъектов с точки зрения мотивированности на проведение преобразований:

1. Субъекты с низкой мотивацией (ниже порогового значения). К таким с большой вероятностью относятся крупнейшие вузы страны и классические государственные университеты. Это происходит в силу квазимонопольности положения и рассредоточенности властных полномочий.

2. Субъекты со средней мотивацией (около порогового значения). К таким субъектам относятся «продвинутые» классические университеты, промышленные университеты, небольшие вузы. Такое положение дел возможно либо в силу того, что внешние условия стали порождать возмущения, которые власти уже не удается подавлять, либо в силу опережающих интересов властного субъекта с дееспособной сильной властью.

3. Субъекты с высокой мотивацией (выше порогового значения). К таким субъектам относятся, прежде всего, частные вузы. Они, изначально оказавшись в жесткой и динамичной внешней среде, имеют неугасающую мотивацию на опережающее развитие.

Понятно, что для субъектов с низкой мотивацией любые формы консультационных отношений являются ненужной тратой времени и средств (классический консалтинг, тренинги, обучение, другие формы диссеминации). Однако государство как властный субъект более высокого порядка может простимулировать изменение их мотивации. Учитывая «двухплечную» природу властных отношений, могут быть использованы следующие воздействия на такие вузы:

- Изменение возможностей через искусственное изменение внешней среды — введение новых стандартов и требований.
- Изменение интересов через «идеологические инъекции» и замену руководящих кадров на субъектов — носителей новых интересов.

В этом случае консультационные отношения могут быть актуализированы для осуществления внедрения или проверки соответствия организации новым стандартам. Данная работа аналогична разновидности консультационной деятельности — аудиту. При этом надо понимать, что аудит является не столько экземпляром консультационного отношения между аудитором и вузом, сколько между аудитором и властным субъектом надсистемы — государством.

Субъекты со средней мотивацией все время находятся в состоянии полумер, что не позволяет им делать качественные шаги в развитии властных отношений. Такие категории властных субъектов часто являются активными потребителями новых компетентностей. Однако часто это происходит ради процесса, а не ради результата — реальных преобразований. Для подобного рода субъектов методы стимулирования могут быть менее жесткие (хотя и они не помешают) — best practices, проектные и стратегические интерактивные сессии, обмен опытом. Консультанты могут помочь с проведением этих мероприятий, а также с проведением методических консультаций. Конечно, это будет преждевременным шагом, однако может стать и катализатором для формирования новых возможностей и новых интересов.

Субъекты с сильной мотивацией характеризуются тем, что самостоятельно осуществляют осмысленное движение по качественному развитию организации. Это самые благодарные потребители консультационных услуг. Здесь могут быть предложены методы самомотива-

ции — бенчмаркинг, стажировки, методы активного обмена опытом. Данный тип субъектов является потребителем и методических, и экспертных, и преобразующих консультационных услуг.

На мой взгляд, мотивация на реальные преобразования для большинства вузов находится на отрезке от низкого до среднего уровня. И это на фоне тенденции к неуклонному сужению поля возможностей под воздействием внешней среды. Властные отношения испытываются на прочность и международной конкуренцией, и недостаточным государственным финансированием, и разрушенной системой кооперации с промышленными предприятиями. С такими властными субъектами работать в режиме консультационных отношений непросто. Необходимо, прежде всего, проводить стимулирующие мероприятия (как жесткого, так и мягкого характера). Консалтинг в чистом виде появляется только в случае работы с субъектом, сильно мотивированным на преобразования и расширение компетентности.

Образ консультанта

Когда задача преобразований и расширения компетентности поставлена, можно приглашать консультанта. Но здесь тоже не все однозначно. Консультанты бывают разные и необходимо понимать с какого типа консультантами в каких случаях вступать во взаимодействие.

Приведу две классификации консультантов.

Первая классификация построена по отношению к форме деятельности:

- Экспертный консультант — транслирует собственное знание предметной области и практического опыта.

- Процессный консультант — транслирует только методы управления и преобразований, оставляя предметное наполнение заказчику.

Вторая классификация построена по масштабу предмета деятельности:

- Компетентностный консультант — работает с расширением компетентности.

- Преобразующий консультант — работает с расширением компетентности и обеспечением необходимых преобразований.

На российском рынке консультационных услуг встречаются, прежде всего, компетентностные консультанты. Часть из них — экспертные, часть — процессные. Первые интересны

в случае потребности в детальном знакомстве с практиками других организаций или получения системного представления о предметной области. Только надо учитывать, что эксперт будет транслировать свое понимание предметной области без реального учета проблематики и особенности организации заказчика. Вторые интересны в случае осмысленного внедрения некоторого метода. Здесь надо помнить, что «процессник» будет давать исключительно метод, возлагая ответственность за содержательное наполнение на заказчика. Ни в том, ни в другом случае ответственность за конечный результат (адекватные и реальные преобразования) консультант на себя взять не может.

Только преобразующий консультант (он тоже может быть экспертом или процессником) может стать настоящим партнером, ответственным за конечный результат преобразований. Так как он в своей работе опирается на осознанное владение отрефлексированной практикой того уровня властных отношений, который вас интересует, находясь в контексте властных отношений более высокого уровня организации. То есть, если вы хотите получить помощь в освоении экономических форм властных отношений, необходимо, чтобы консультант имел социальный опыт работы в предпринимательских формах властных отношений. Только это обеспечит эффективное сотрудничество по осуществлению преобразований. Таких консультантов очень и очень мало. Однако их можно распознать по различным признакам: консультационные отношения с заказчиком носят форму партнерства, а не коммерческой услуги, они обладают личной или командной практикой управления в интересующей вас сфере деятельности, они ориентированы на решение проблем, а не на продажу консультационных продуктов, они ответственно берутся за проведение преобразований, а не за подготовку многостраничных томов рекомендаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подведем итоги проделанной работы:

1. Потребность в консалтинге формируется при нехватке компетентности властного субъекта для проведения преобразований, направленных на приведение возможностей в соответствие с интересами властного субъекта.

2. Несоответствие между интересами и возможностями в условиях динамичной внешней среды возникает перманентно, что делает потребность в преобразовании и расширении компетентности постоянной задачей.

3. Существует взгляд на эволюцию общества, который позволяет прогнозировать закономерно возникающие ситуации потребности в преобразовании и расширении компетентности.

4. Для высшей школы можно определить три базовые ситуации потребности в преобразовании и расширении компетентности:

- 1) освоение экономических форм властных отношений;
- 2) освоение предпринимательских форм властных отношений;
- 3) освоение корпоративных форм властных отношений.

5. Каждая ситуация потребности в преобразовании и расширении компетентности характеризуется специфическим предметом и формой консультационных отношений.

6. Не имеют смысла консультационные отношения с властным субъектом, имеющим низкую или среднюю мотивацию на преобразование и расширение компетентности. До консультационной работы с ним должна проводиться стимулирующая работа. Учитывая спе-

цифику отрасли, в нынешних условиях в России ключевая роль в инициировании такой работы может быть исполнена только государством.

7. Необходимо выбирать консультанта в зависимости от решаемых задач. Для обеспечения адекватных и реальных преобразований целесообразно выстраивать долгосрочное сотрудничество (партнерство) с преобразующим консультантом.

Участие в проекте «Диссеминация» показало мне, что в настоящее время в обществе назрела серьезнейшая задача реформирования высшей школы. При этом существует большой риск забалтывания, имитации, открытого и теневого сопротивления хорошим и правильным инициативам по реформированию менеджмента в высшей школе. Поэтому необходимо Министерству образования, представителям передовых практик в высшей школе, формирующемуся консультационному сообществу сконцентрировать совместные усилия в двух направлениях:

1. Стимулирование потребности в преобразовании и расширении компетентности.
2. Содействие в проведении преобразований для высокомотивированных властных субъектов с дальнейшим распространением полученного опыта.

